

# 機会均等推進責任者メールマガジン 巻頭エッセー

(2008年8月～2009年7月)

- 2008年8月13日号 株式会社資生堂  
名誉会長 福原 義春 氏
- 2008年9月10日号 株式会社セブン&アイ出版  
代表取締役社長 水越 さくえ 氏
- 2008年10月8日号 NECラーニング株式会社  
代表取締役執行役員社長 内海 房子 氏
- 2008年11月12日号 株式会社ニチレイ  
相談役 大戸 武元 氏
- 2008年12月10日号 株式会社MRI  
代表取締役 大橋 光博 氏
- 2009年1月14日号 株式会社ベネッセコーポレーション  
執行役員 岡田 晴奈 氏
- 2009年2月10日号 オムロン株式会社  
相談役 立石 信雄 氏
- 2009年3月11日号 東京海上日動火災保険株式会社  
相談役 樋口 公啓 氏
- 2009年4月8日号 株式会社みずほフィナンシャルグループ  
取締役会長 前田 晃伸 氏
- 2009年5月13日号 社団法人日本経済団体連合会  
常務理事 久保田 政一 氏
- 2009年6月10日号 東京商工会議所  
常務理事 岡部 義裕 氏
- 2009年7月8日号 全国中小企業団体中央会  
前常務理事 山崎 克也 氏

(注) メールマガジン掲載時の役職及びプロフィールを記載しております。

## 「組織に新しい活力を生み出すポジティブ・アクションを進めよう」

株式会社資生堂 名誉会長 福原 義春 氏



### 【福原 義春 氏プロフィール】

株式会社資生堂 名誉会長

女性の活躍推進協議会座長。

1931年東京生まれ。慶応義塾大学経済学部卒業と同時に株式会社資生堂入社。

87年代表取締役社長、97年代表取締役会長を歴任。2001年名誉会長に就任。

東京都写真美術館長、かながわ国際交流財団理事長、企業メセナ協議会会長、東京芸術文化評議会会長、文字・活字文化推進機構会長、全日本蘭協会名誉会長、日本経団連事業委員長、日仏経済人クラブ日本側議長、日伊ビジネスグループ日本側議長、パリ日本文化会館支援協会会長、経済人同人誌「ほぼづゑ」代表世話人、ほか公職多数。

主な著書に「部下がついてくる人・体験で語るリーダーシップ」（日本経済新聞社）、「会社人間、社会に生きる」（中央公論新社）、「文化資本の経営」（ダイヤモンド社）、「『自分らしい仕事』があなたを変える！」（青春出版社）、「ぼくの複線人生」（岩波書店）、「変化の時代と人間のカ 福原義春講演集」（ウェッジ文庫）等。

一昨年あたりからメディアは、女性活躍支援の専任組織を設置している企業の姿を紹介し、意欲と能力のある女性にとってはチャンス到来と呼びかけています。均等法施行後に入社した女性人材の層は厚く、仕事と育児との両立支援制度が整い、ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」）の気運の高まりから、今後、女性の管理職は黙っていても増加する、という声も聞こえてきます。

しかし、男女雇用機会均等法が施行されて今年で23年目にして、係長相当職以上の管理職全体に占める女性の割合は10.5%（2006年度）、とりわけ部長相当職の比率が低水準のままです。この数値は先進国中最も低く、意思決定に参画する女性の少なさを如実に示しています。

そもそも女性管理職登用の目的は何でしょうか。「労働力を補う」、「女性の感性を活かす」、「企業のイメージアップ向上」といった、一般的な理由だけに留まってははいないでしょうか。

私は、意思決定に参画する女性の登用の目的を、多様な価値観を持った人材が組織に新しい活力を生み出すことだと捉えています。

登用に当たり、私は、以前からカンターの「数の論理」に注目をしてきました。企業変革とイノベーションについての研究で最もよく知られているハーバード・ビジネススクール経営管理学教授の、ミズ・ロザベス・モス・カンターは、人の行動や意識を変えるには、組織の構造を変えることが重要であると述べております。これらを解決する方法として、少数派の人数を外部の圧力で増やすことを提案し、その比率の臨界点は30%というロジックを展開しているのです。

このロジックに共感した私は、20年ほど前から社内のポジティブ・アクションに努めて参りましたが、次に述べる3つの課題解決を図らなくては、前に進めないと思うようになりました。

その一つは、ロール・モデルの存在です。子育てをしながらキャリアアップし、管理職に登用された先輩は男女ともに少数です。特に、共働きをしながら育児をしている女性にとってのロール・モデルは、男性と同じような長時間労働の実践者ではなく、スーパーウーマンでもない身近に感じられる女性管理職が望ましいのです。そうはいても、なかなかそのような人材は少ないので、私は、「あなたたち自身が次の世代の人たちの燈台になるような、ロール・モデルになってください」といっています。

二つめは、女性に修羅場経験をさせてこなかったことです。入社試験で極めて優秀だった女性の10年後は、普通の成績で入社し、その後修羅場をくぐり抜け実績をあげた男性と比較すると、大きな差が生まれているのです。仮に女性が責任ある仕事を成し遂げ、他に類を見ないほど活躍できたとしても、少数派ゆえ、ガラスの天井に阻まれ、意思決定に参画するに至らないケースも出てきています。日本的なキャリアによる成長をめざす組織でも、女性に地獄を見るような転勤命令は出しにくいものですし、人によっては拒否したり、退職したりするといったことも見聞きます。

三つめは、鍵となるWLBへの取り組みです。ここで留意したいことは、「男性は仕事だけ」「女性は仕事も育児も」といった性別役割分担を前提とした働き方を解消しないで推進されるWLB支援です。

徐々にではありますが、男性が恒常的な長時間労働により昇進し、その代わりに育児や家事は妻がやるという意識や仕組みが変わり始めています。

世界の中で成長している企業は、WLBと男女共同を両輪に経営戦略として取り組んでおり、お手本になることが多々あります。

少子・高齢社会とグローバル化が進展している中において、私たち日本企業は、組織に新しい活力を生み出すオリジナリティのあるポジティブ・アクションを進め、世界の人々から支持される企業へと成長したいと思えます。

## 「今、女性の多彩な能力が企業を強くする」

株式会社セブン&アイ出版 代表取締役社長 水越 さくえ 氏



### 【水越さくえ氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会座長代理。

イトーヨーカ堂入社後、93年に取締役。99年に常務取締役就任。

なお、95年には株式会社芝パーク出版常務取締役を兼務し、生活情報「saita（咲いた）」の発行人に。

2001年には障害者雇用のための特例子会社株式会社テルベの代表取締役社長を兼務。

2003年 芝パーク出版（現・セブン&アイ出版）代表取締役社長就任、兼務。

2006年 株式会社セブン&アイ・ホールディングス設立に伴い、執行役員就任。

2006年5月 株式会社セブン&アイ・ホールディングス常務執行役員、株式会社イトーヨーカ堂取締役。

2008年5月 株式会社セブン&アイ・ホールディングス常務執行役員、株式会社イトーヨーカ堂取締役を退任。

日本の人口減少は現実のものになり、経済環境は激変し、これまでの成功体験は全く通用しない時代になりました。時代が求める人材の質も見直されていますが、私はこの重要な要素の一つが「従業員の多様性の確保」だと思います。右肩上がりの経済環境の時は全員が同じ考え方で仕事をするほうが効率的でした。

しかし、いまや同じ発想の人たちで仕事しては時代に取り残されてしまいます。従業員がそれぞれ異なる個性や新しい発想を充分活かせる環境づくりが、これからの時代、企業を強くするからです。従業員の多様性の中でも、国際的にみても日本は女性の社会的進出が大変遅れており、女性の活躍が多様性推進の第一歩だと考えます。

さて、ここ数年、全国的に企業でポジティブ・アクションの必要性が認識され、その取り組みは進んできましたが、よく耳にするのは「女性を管理職に任命したくても『今のままが良い』と言われてしまい、女性管理職が増えないのですよ」と言う声です。

もちろん女性自身の意識改革も必要ではありますが、男女を問わず責任ある仕事につくのが当たり前という教育をしてきたのか、また、女性社員に責任を担うことの面白さが実感出来る仕事をどれだけ与えてきたか、ということも思い返して欲しいと思います。

イトーヨーカ堂の事例ではありますが、女性の登用時に心を砕いてくれたことがありました。それは同じ事業所に複数人の女性管理職を任命してくれたことです。多くの男性管理職の中に女性管理職がポツンと一人だけというのでは男女不公平というのがトップの考えでした。

私が部長に昇進したときもイトーヨーカ堂で2人、セブン-イレブンで1人、計3名が同時に任命されました。3人の職種は全く異なっていましたが、誰か困ったことがあると、お互い連絡し合い仕事が終わってからよく話し合ったものです。愚痴をこぼしたことも励まし合ったこともあります。そんな時代を経て、それぞれ困難も乗り越えて役員になっていきました。

今、セブン&アイ・ホールディングスの事業会社には社外役員3名を含め11名の女性役員が活躍するまでになりました。

イトーヨーカ堂では女性の店長が誕生したのは2001年でした。すでにスタッフ部門では部長も役員もいたのですが、ラインの責任者である店長の誕生には時間がかかりました。店の数値目標の責任も重く、また多くの従業員やテナントの管理を任せられる物理的にもハードな仕事だったため、女性にはかわいそうと考えられていたのです。

多くの企業で、入社時はむしろ女性の方が優秀な社員が多いのに、5年10年経つと管理職の大半が男性になってしまうのはどうしてでしょう。これまで、仕事の中で鍛える機会を与えられる女性はごく少数だったからではないでしょうか。

トップの指示で誕生した女性店長は見事に業績を上げ、その後二陣、三陣と女性店長が抜擢され、職域が拡大されました。今では9名の女性店長が活躍しています。

女性の活躍推進を企業のイメージアップや社会的責任の一環と捉えるうちは、企業の競争力を高める戦力にはなりません。この変化の激しい時代、現状を

改革していくには、さまざまなカルチャーを持った多彩な人材、なかんずく女性の活躍が欠かせないのです。

どうか男女を問わず多くのチャンスを与えてください。必ず企業の明日を築く人材が輩出していくと確信します。



## 「女性は管理職になりたがらない」は本当でしょうか？

NECラーニング株式会社 代表取締役執行役員社長 内海 房子 氏



### 【内海房子氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会委員

1948年生まれ。1971年津田塾大学数学科卒業後、NEC入社。ソフトウェア開発に従事し、1987年技術課長。

1989年に人事部に転じ、人事課長、ソフトウェア教育部長、NECソフト株式会社の執行役員などを経て、2005年よりNECラー

ニング株式会社代表取締役執行役員社長。

著書に「私は、人事課長一年生」（日経連広報部1990年）、「もっと素敵にワーキングライフ」（大和出版1992年）がある。

ポジティブ・アクションがなかなか進まない理由の一つに、「女性は管理職になりたがらない」からだという話があります。本当にそうなのでしょうか。確かに、「女性社員を管理職登用試験に推薦しても辞退してしまう」と嘆く男性管理職の声をよく聞きますが、私は、彼らの話を少し疑わしく思っているのです。彼らはどこまで熱心にその候補者と対話をしたのだろうか。彼女たちに期待しているという思いをどれだけ熱く語ったのだろうか。

NECの女性活用は、昭和56年の女性技術者大量採用から始まりました。ソフトウェア開発の需要が急激に伸びて来た時代で、これからは女性の力を借りなければやっていけなくなるとの危機感から、女性技術者採用に踏み切りました。初年度は50人でしたが、それまでは採用ゼロでしたから、職場としては大きな変化でした。最初はどうかかわからず戸惑いながらも、ひとりずつ丁寧に育てていきました。女性たちの意欲と高い能力がそれに応えてくれました。早晩、彼女たちが職場の戦力となったことは言うまでもありません。そして、彼女たちは立派な管理職に成長し、後に続く後輩たちに女性管理職への道筋を示してくれたのです。彼女たちが管理職に推薦されたときも同じようなやりとり（女性社員が管理職への挑戦に躊躇するようなこと）があったかも知れませんが、しかし、きっとそのときの上司は、「君なら出来る」と背中を強く押してくれたに相違ありません。トップの熱い思いが重要なことはよく言われることですが、職場の中間管理職が、その真意を正しく汲み取り、その思いを共有して、そしてそれをきちんと相手に伝えることがいかに大切か、お分かりいただけると思います。

もちろん、せっかくの推薦を辞退してしまう女性側にも問題はあります。彼女たちはこんな風に考えているのではないのでしょうか。そんな責任ある職を任されても、もし、子供が病気になったら、家のことで何かあったらどうしよう。まだ何も起こらないうちから心配して、多くのことを期待される管理職などならない方がよいという結論に達するのではないかと思います。女性は、元来まじめなのです。そして、残念ながら今まであまり鍛えられていないので自分の力に自信を持ってないのかも知れません。結局、自分の可能性をそこでストップさせてしまうこととなります。本人にとっても会社にとっても、大変もったいない話です。

私が、まだ小さな子供を抱えて仕事をしていたころ、私のそういう状況を気遣ってか、だんだん仕事先細りになっていったことがありました。会社からは忘れられてしまったという絶望感におそわれ、悶々とした時期でした。そのとき思ったことは、私は子供を預けてまで働いているのに、こんなやりがいのない仕事しか与えられていないなんて、子供やその世話をしてくれている私の母や助けてくれている周りの人たちに申し訳が立たない、私自身ももっとやりがいを持ってイキイキと働いていなくてはいけないのだと強く思いました。そこで、上司に私のそういう気持ちを訴え、事態の改善を図り、ようやく今があるのです。

女性社員だからといって仕事に対する思いは男性と変わりません。女性だって会社の業績に貢献したいと思っているのです。ただ、職場の一部の男性のように家庭を犠牲にして働くことは出来ないと思うのです。しかし、男性だって家庭や家族が大事という思いは一緒ですよ。大事な家族がいるから仕事もがんばれるのです。自分のためにも、家族のためにも自分の可能性の枠を広げて男性も女性も活躍できる会社にしていきたいものです。

## 企業文化とポジティブ・アクション

株式会社ニチレイ相談役 大戸 武元 氏



### 【大戸武元氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会委員

1945年1月東京生まれ。

1968年3月慶応大学商学部を卒業後、同年4月に日本冷蔵株式会社（現・株式会社ニチレイ）入社。

1997年4月取締役人事部長を経て、2001年代表取締役会長に就任。2007年6月より相談役。現在に至る。この間、人事諸制度の改訂（フレッシュ&フェアプログラム）やポジティブ・アクションに取り組む。

今から7年前の2001年2月、私はある団体に誘われて、100年以上の歴史を持つスウェーデンの保険会社スカンジア社を、「知的資本経営」研究のため訪れました。最初に案内された場所は、郊外の湖に面したフューチャーセンターと呼ばれる木造三階建の施設で、役員や社員がアットホームな雰囲気の中で、リラックスして新しい構想や計画、課題への対応などをディスカッションするところでした。

入口に近い所長室に入ると、穏やかな笑顔をうかべた中年の女性と、デスクの横に寝そべる、彼女の大きな愛犬が私達を迎えてくれました。大いに企業文化の違いを感じると共に、何かホッとした思いがいたしました。

このスカンジア社の知的資本経営を、一言でいうと、企業の目的を企業価値の創造・向上とし、企業価値は財務的資本と知的資本に分けられるという考えでした。そして、知的資本の概念は広く、4つの資本に分類されます。

それらは

- (1) 関係構造資本（ネットワーク、ブランド、顧客など）
- (2) 人的資本（経営者、従業員など）
- (3) 組織構造資本（知的財産権、プロセスなど）
- (4) ビジネスモデル

であります。

また、もう一方の財務的資本はバランスシートなどの財務諸表で金額で表されるものです。そして、“財務的資本は、過去の結果を表し、知的資本は将来の発展性を表す”としております。日本でも昔から「企業は人なり。」とよく

言われますが、その意味するところである、人財とその人達の持つノウハウや手順や人脈やスキルなどを、非常によく表しているように思います。

企業に働く人達は、この二つの資本のどちらかを、又は両方を増やす仕事に従事しているわけですが、知的資本経営の視点で見ると、仕事のうえで、男女の区分はまったく意味がありません。私達企業は、多くの社会貢献をしています。必要とされる商品やサービスの提供、雇用の場の提供、税金の納付、そして寄付や各種活動の支援などであります。

しかし、時として不祥事を起こすこともあります。私は年に一度、延べ1000人ぐらいの従業員を対象とした、コンプライアンス巡回と称する研修の中で、私なりに考えた企業の構造を説明してきました。ピラミッドの図形を描き、それを8つに区分し、上から順に、

- (1) 企業理念（ミッション、ビジョンなど）
- (2) 企業価値（財務的資本と知的資本）
- (3) CSR経営（社会的責任経営）
- (4) コーポレートガバナンス（経営監督機能）
- (5) 経営執行（マネジメント・PDCA）
- (6) コンプライアンス（法令・規程・倫理・道徳）
- (7) リスクマネジメント（クライシス・リスク）
- (8) 内部統制（仕組み、基準）

であります。

(1) と (2) は企業の目的であり、(3) は決意、(4) から (8) は仕組みや基準であります。そして、“企業は誰のものか”の視点ではなく、“企業は誰のためのものか”との視点から、当社のCSR経営の目標として、「6つの責任」を定めました。それは、

- (1) 新たな顧客価値の創造
- (2) 働きがいの向上（仕事と生活の両立。以下WLB）
- (3) コーポレートガバナンスの強化
- (4) コンプライアンスの徹底
- (5) 環境への配慮
- (6) ニチレイらしい社会貢献

の6つであります。

私共のポジティブ・アクションへの取り組みは、まだまだ満足のものではありません。しかし、WLBセンターやWLB分科会の設置、WLBデータベ

ースなどの基盤整備と活動、経営者や職場の長のリーダーシップ、そして、担当者の熱意が、やがて良き企業文化として、大きな花を咲かせる時が、必ずくると確信している次第です。

## 女性の能力活用が激動期の銀行経営に役立った話

株式会社MRI 代表取締役 大橋 光博氏（前西京銀行頭取）



### 【大橋光博氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会委員

昭和17年8月16日生

学 歴 昭和42年3月 京都大学 経済学部卒業

職 歴 昭和42年4月 日本銀行入行

平成元年 5月 釧路支店長

3年11月 検査役

4年 5月 広島支店長

7年 2月 審議役

7年 5月 日本銀行退職

7年 6月 株式会社西京銀行 専務取締役

8年 6月 副頭取

9年 6月 頭取

18年 6月 株式会社西京銀行退職

18年10月 株式会社MRI 代表取締役（現在）

今もっていろいろなところから、女性の活用とかダイバーシティマネジメントについて、「具体的な銀行経営時代などでの体験を踏まえて成功話や苦労話をしてもらえないか？」との依頼が舞い込んでくる。

いまから10年ほど前のことである。当時はバブル崩壊によりそれまでの銀行不倒神話をもろくも崩れ、数多の仲間たちが金融マーケットから姿を消していった。こうしたなかで近隣の広島や福岡、大分、熊本などでは仲間の第二地方銀行（かつての相互銀行、平成のはじめに普通銀行に一斉転換）が次々と再編の波に巻き込まれていったが、山口県の第二地銀である西京銀行はいまなお一度も公的資金に頼ることなく、自分の足で立っている。

その要因はいくつか挙げられようが、私自身は「それまで埋もれていた女性行員の能力を引き出し、戦力化していったことが大きかったのでは」との思いを強くしている。

もちろんすべて成功したわけではなく、とくに渉外行員（いわゆる営業職）として公募方式で女性の登用を試みたが、これは必ずしもうまくゆかず、結局のところ根付かなかった。

一方で、女性の潜在能力を引き出すにはどうすればいいか？うまく引き出せば組織の活力は格段に上がり、ひいては企業としての生産性向上にも必ずつながるのでは？との思いはかねてより強く持っていたところであり、組織全体の合意形成を取りながら着実に取り組めていったのが、支店の次長や代理、主査といった幹部ポストへの登用であった。当時西京銀行では、山口を始め、広島、福岡等全部で60の支店があったが、こうした幹部人材は45か店にのぼり、その後7か店で女性支店長が実現したが、その布石はこうした施策の積み重ねの結果であったように思う。

わが社のこのような取り組みが、銀行の収益力向上、不良債権処理進展にもつながり、多くの銀行の頭取方から、女性の幹部登用の具体策についていろいろな質問が寄せられるところとなった。

私自身の実体験から、うまく定着していったのはどんな取り組みであったか？それはなぜか？なかなか浸透しなかったのはなぜか？などについて苦労話などもまじえながら忌憚なく皆さんにご紹介していった。

その後、いくつかの地銀やメガバンクでもこうしたかたちでの幹部登用への取り組みの輪が広がってきており、取り組んできたことが徐々に理解され浸透してきたのではと思っている。

ただ、このような動きは何も金融界に限ったことではなく、他の産業分野でも同じように当てはまるものであり、今後業種を超えて広がっていくことを期待したい。

## ポジティブ・アクションの先にあるもの

株式会社ベネッセコーポレーション 執行役員 岡田 晴奈 氏



### 【岡田晴奈氏プロフィール】

1982年株式会社福武書店（現：株式会社ベネッセコーポレーション）入社。

1997年 こどもちゃれんじ事業統括部長。

2003年 執行役員 幼児教育カンパニー カンパニープレジデント

2006年 執行役員 Parentingカンパニー カンパニープレジデント

2008年 執行役員 グローバル教育事業本部 本部長 ワーキングペアレンツ事業開発部 部長  
女性の活躍推進協議会委員、中央最低賃金審議会委員、日本経済団体連合会 少子化対策委員会委員、日本経済団体連合会 最低賃金対策専門委員会、社会経済生産性本部 福祉政策特別委員会委員

ひと昔前に比べたら、人生の選択肢は格段に広がったといえるでしょう。男性は学校を卒業したら、家業を継ぐか会社に就職して家族を養いながら定年まで働く、というのが、多くの人のモデルでした。女性は、かつては花嫁修業のひとつとしての就職から寿退社し、子どもを産み育て内助の功でパートナーの出世を支える、というものだったのではないかと思います。

今は、世間の価値観も多様化し、男性も女性も個人としては多様な価値観を発信し、またそれを受容できるようになったのではないのでしょうか。その中で、個人の集合体でもある企業においては、その多様性を組織の活力の源にしていく、という発想はまだまだ不足しているように思います。

世の中の変化はグローバルに起きており、新しいマーケットを掘り起こすことやそれにあつた商品・サービスを生み出しながら企業は生き残りをかけています。女性を活用していくことは、これまでとは違う多様な価値観を手に入れ企業の活力を呼び覚ますとともに、逆の視点でいえば「人の営み」に対する普遍的な価値を発見することでもあります。

歴史的に世界的に男女の役割にはこれまで合理的な理由がありました。今はテクノロジーが発達し、そこに必ずしもお互いの役割拡張を阻害する要因は見当たりません。でも、意識としては相変わらずで、それは日々の生活の中に深



く根付いていることもまた事実です。ですから、女性は否が応にも「生活者」としての視点を持ち合わせているのです。

ですから、女性を活用していくことは、多くの「消費者」の課題解決のヒントにつながる場合が多いのではないかと考えています。もちろん、視点だけでは事業になりませんので、そこからの飛躍が必要ですが、まずはその課題意識に着目してみることで会社を救う大ヒットにつながる可能性もあるのではないかと、と思います。

ベネッセコーポレーションでは、働くママの応援マガジン「bizmom」を発行していますが、そこにはまさに様々な夫婦の形が映し出されています。学生生活を送る夫と営業職の妻、カメラマンの夫とデザイナーの妻、管理職同士の夫婦などなど。

個人の価値観はすでにこれまでの固定観点を変えてきています。企業自体が個人の意識の変化をとらえて、個々人の能力や志向をしっかりと見極めた登用や制度を実現していく時代ではないでしょうか。人口減少の時代に突入し、事業のより良い推進には人財の確保がより重要となります。そして男性自身もちろん女性も、これまでの滅私奉公を求める企業でなく「仕事」「家族」「自分」それぞれの喜びや楽しみを見いだせるバランスよい企業を求めていくのではないのでしょうか。

昨年、弊社は「均等・両立推進企業表彰 厚生労働大臣最優良賞」をいただくことができました。平成11年に、第一回「ファミリーフレンドリー賞」大臣賞をいただいたものの、「均等両立」という観点で職種や職責を改めて見直し、実現のためのTOP発信や意識向上を推進してきた結果、多くの職種、職責において成果があがっています。やはり、企業TOPの強力なリーダーシップと職場での相互理解が必要と感じています。これまでの多くの先輩方の成果があってこそその受賞ですが、今後も自分たちらしい制度設計と実践の積み重ねによって、さらなる広がりを期待したいと思います。

## 今こそ真価が問われるポジティブ・アクション

オムロン株式会社 相談役 立石 信雄 氏



### 【立石信雄氏プロフィール】

1959年同志社大学文学部英文学科卒業、同年立石電機販売株式会社（現オムロン）入社。1995年代表取締役会長に就任。2003年6月より相談役、現在に至る。

主な公職は、(社)日本経済団体連合会・国際労働委員会委員長、(社)海外事業活動関連協議会(CBCC)会長、(財)経済広報センター顧問、中央職業能力開発協会会長、法務省 政策評価懇談

会座長、厚生労働省 女性の活躍推進協議会委員など。

著書に「市民と共存する経営 -21世紀型企業への新視点-」(1996年、実業之日本社)、「企業の作法 -CSRが拓く企業の未来-」(2006年、実業之日本社)。

昨年の後半から瞬時に広まった世界的な同時不況。この未曾有の景気悪化は企業の業績に深刻な影響を与え、特に、雇用の安定と創造が喫緊の課題となっています。このような状況の中で、女性社員の活躍に焦点を与えるポジティブ・アクションについては、果たして取組む必要があるのか、優先順位をどう考えればいいのか、一部の企業の人事担当者から悩む声が聞こえます。

私は、ポジティブ・アクションの推進こそ、女性のみならず、男性も含めた企業内の多様な人材の活性化につながり、全社員一丸となって今般の難局を乗り越える一つの鍵だと考えています。

これまで、女性社員だけに焦点を与えるポジティブ・アクションは、「逆差別ではないか」、「女性優遇ではないのか」と思われる一面があると同時に、その中で過度のプレッシャーを感じてしまう女性社員がいるのも事実です。

男性が中心であった製造業の現場にポジティブ・アクションの重要性と意義を理解・浸透させることは決して容易ではありません。私はかねてから三つの本気、すなわち、「トップの本気」、「現場の本気」、「女性の本気」で克服しようと提唱しています。

当社では、多様な人材に多様な働き方の選択肢を提供し、その能力を有効に活用していくダイバーシティ・マネジメントを経営戦略における重要な一環と位置づけています。

オムロングループの「ありたい姿」と「そこに至る経営施策の基本方針」を示した当社の10年計画では、女性社員の「活躍の場の拡大」及び「仕事と家庭の両立支援」を重要な「柱」と据え、2001年度から「女性リーダーの養成研修」を実施するとともに、女性が働きやすい環境の整備（法定以上の内容の育児休職制度、育児短時間勤務制度、企業内保育所設置など）、女性管理職の登用などに取組んでいます。

一方、マネジメント的現場では、一部の上司がどうも既成概念を持っており、例えば、「この仕事は彼女には荷が重いのではないか」、「厳しすぎると潰れてしまうのでは」といった先入観や遠慮から、責任のある仕事を女性部下に思い切って任せられない或いは任せることを躊躇する者もいます。

そこで、女性社員と日々接している直属の上司の意識改革を促すことが重要と考え、昨年からは女性リーダー養成研修の実施とあわせて、彼女たちの上司に対する啓蒙研修を始めました。

また、職場における意識の浸透と風土の醸成を促すために、職場におけるコミュニケーションの強化も図りました。女性は男性に比べてインフォーマルなコミュニケーションの機会が少なく、これが女性にとっての情報量不足につながっているという問題意識から、女性同士のネットワークづくりや研修の場を活用した上司との対話などの取り組みを試みました。

「現場の本気」は決して一朝一夕で生み出されるものではありません。そのためには、経営層が本気度を示し、自社の経営戦略に女性の活躍をコミットし、制度や環境の整備とともに、定期的に「現場の声」を聴くことも重要です。

そして敢えて言うならば、ポジティブ・アクションは女性社員自身がキャリア意識の改革を含めて果敢に取り組むべき課題です。今や商品開発や顧客対応、さらにマネジメントの現場では、多くの優秀な女性がリーダーシップを発揮しており、後輩たちの良き手本となっています。

「トップの本気」、「現場の本気」、「女性の本気」がトライアングル関係で、効率よく作用すれば、ポジティブ・アクションが前進します。経済危機に直面する今こそ、三つの本気でポジティブ・アクションを推進し、その真価を世に示す時期だと思えます。

## 「女性社員の活躍推進」を企業風土として定着していくために

東京海上日動火災保険株式会社 相談役 樋口 公啓 氏



### 【樋口公啓氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会委員

1936 年生まれ。

1960 年慶応義塾大学経済学部卒業後、東京海上火災保険（株）入社。

1984 年名古屋支店営業第一部長。本店営業第二部長、取締役自動車営業推進部長などを務めたのち、1991 年常務取締役名古屋支店長に。常務・専務取締役を経て、1996 年取締役社長に就任。2001 年取締役会長。2003 年相談役。2004 年より東京海上日動火災保険（株）相談役。同年には防災功労者防災担当大臣表彰を受賞。2005 年、慶応義塾大学大学院経済学研究科修士課程を卒業した。

当社では、多様な価値観を持つ意欲と能力のある全社員が能力を最大限発揮し活躍出来る職場環境作りが、お客様へのサービス水準を高めていく上で不可欠と考え「ダイバーシティ推進」を行っています。中でも、女性社員が40%以上を占める当社において「女性社員の活躍推進」は経営戦略上の重要な課題として取り組んでいるところです。

2008年度より、商品・事務・サービスといった仕組みや、業務プロセス自体をシンプルでスピーディにする取組みが本格的にスタートし、特に女性社員の役割が大きく変化しました。しかしその変化を真に意味あるものにし、女性社員一人ひとりの活躍推進に繋げていく為には、女性社員自身の意識変革が重要です。女性リーダーによるミニ講演会、フォーラム、オフサイトミーティング、研修の継続実施に加え、毎年、全国の職場からグループ会社も含めた女性社員の代表を集め「WOMEN'S FORUM」を開催しています。参加者から、社外の女性有識者の基調講演を聴き「男性と同じ必要はなく女性の持ち味を活かして出来ることから始めればいい、という言葉に目からウロコが落ちた思いがした」等大変刺激を受けたという声も多く聞かれています。

女性社員は、結婚や出産等人生におけるイベントだけではなく、気づきや環境の変化などに影響を受け、自らの価値観が大きく左右され、選択肢も多様に変化することが往々にしてあります。その点を踏まえると、女性社員が自身のキャリアを考えるに際して何より重要なのは、身近な存在である上司がどのよ

うなサポートを行っていくかにあると考えます。

具体的には、様々な面接の機会等のタイミングで、上司がキャリアビジョンを描く上での“気づき”を与え、昇級を目指すことのみを押し付けるのではなく、本人の価値観や目指そうとしているキャリアビジョンを十分に理解した上で共有し、それらを踏まえたアドバイスやサポートを行っていく必要があります。

かつて当社で実施した社員調査において、女性社員にとっては、組織との繋がりの中で、自らの役割を実感することがモチベーションに大きく影響し、上司が女性社員に対して「自らの役割」や「存在意義」をしっかりと認識させることが「働きがい」「やりがい」を感じることに繋がっていくとの結果が出ています。

上司が組織の中での個々人の役割や役割分担等を組織内でオープンにした上で役割を付与し、個々人の役割を組織との繋がりの中で実感させることも大切です。すなわち、上司はメンバー個々人が組織の中でどういう役割を担っているかという「組織内地図」ともいべき点を意識しながら、マネジメントに意を用いることが重要となります。それにより、個々人のモチベーションを引き上げ、組織のパフォーマンスを最大限発揮させることに繋がります。

今後も、女性社員の力を真に引き出す為にあらゆる形で継続した取組みを行い、いずれ当社においても「女性社員の活躍推進」を取り立ててテーマにする必要はなく、男性社員と同様に、女性社員がそれぞれのキャリアを描きながら、生き生きと働いている職場になるよう、企業風土を築いていきたいと思っています。

## 機会均等推進には仕組みが大切

株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役会長 前田 晃伸 氏



### 【前田晃伸氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会委員

昭和 20 年 1 月 2 日生

学歴 昭和 43 年 3 月 東京大学法学部卒業

職歴 昭和 43 年 4 月 株式会社富士銀行入行

平成 7 年 6 月 同 取締役融資企画部長

平成 9 年 5 月 同 常務取締役

平成 13 年 5 月 同 副頭取財務統括役員（平成 14 年 3 月まで）

平成 14 年 1 月 株式会社みずほホールディングス取締役

平成 14 年 4 月 同 取締役社長（平成 17 年 10 月株式会社みずほ

フィナンシャルストラテジーに社名変更）

（平成 19 年 4 月まで）

平成 15 年 1 月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役社長

平成 19 年 5 月 社団法人日本経済団体連合会副会長（現職）

平成 21 年 4 月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役会長（現職）

みずほは、約 5 万人の社員が働く総合金融サービスグループです。みずほにとって最も重要な経営資源は人材です。みずほは「人材投資の ROE」を定めています。「R」は、Responsibility で、自主性と自己責任原則の徹底であります。自らのキャリアは自ら勝ち取る風土を醸成しています。「O」は Opportunity で、会社として国内外を問わず、積極的に挑戦をする人を支援していきます。「E」は、Employability です。あらゆる分野で市場競争力のある専門性を追求しています。

この方針のもと、みずほは今、「女性の活躍を推進するための 4 つの R」に挑戦しています。第一は Recruit。基幹職新卒採用における女性比率を 30% 以上に定めており、04 年度の 7% 台が、07 年度からは 30% を越す水準に上げることが出来ました。第二は、Raise。管理職中の女性比率を 10% にしようとしています。04 年度が 4% 台で、08 年度が 7% 弱まで来ています。第三には Retain です。特に女子社員を働きやすくする為に、事業所内保育施設を 2ヶ所設置するなど、仕事と家庭の両立をサポートしています。第四が Relate です。社内外との積極的な対話を推進し、組織全体の意識改革をすすめています。

このように掲げた目標を達成するために、「三つの仕組」を作りました。第一は、グループ各社の「人事制度の共通プラットフォーム化」です。これによりグループ会社間の転籍異動の障害を低くすることが出来ました。第二は、支店長を含む「ポスト公募制度の導入」です。現在200弱のポストを公募し、合格率30%台で推移しています。合格した人が人事異動した場合には、ポスト公募の合格者であることを社内で明示しています。第三は、人事評価を行う管理職以上の職位者に対する「360度評価の導入」です。評価項目は25。行動面におけるみずほの共通評価軸5項目（例. お客様第一の行動の実践、変革への挑戦、当事者意識等）と、管理者層に期待される行動20項目です。この項目について、本人が5段階で自己評価するとともに、第三者（同僚、部下社員10～20人位）の評価を加え、わかりやすくグラフ化しています。この結果を毎年本人に還元し、本人評価と第三者評価のGAPを認識してもらうものです。

対象者6千人に、継続的に実施してきた結果は、経営陣としても納得のいく科学的なものでした。99%以上の管理者の自己評価が、ほぼ全項目一部改善余地有で、また第三者評価の方が高い評価には一安心しました。

結果の平等を保証することは人間の持つ向上心の阻害となりますが、機会が平等でなければ、人間の持つ多様性の活用は不可能だと思います。今後も粘り強い取組により、全ての人が持つ多様性を、最大限発揮して頂ける企業グループにしていきたいと思っています。

## ポジティブ・アクションに広がり

社団法人日本経済団体連合会 常務理事 久保田 政一 氏



### 【久保田政一氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会委員

1953年5月26日生

学歴 1976年3月 東京大学経済学部卒業

職歴 1976年4月 (社) 経済団体連合会事務局入局  
(国際経済部)

1978年7月 シンガポール国立大学 (留学)

1979年10月	(社) 経済団体連合会事務局経済協力部
1985年4月	同 理財部
1988年4月	同 秘書室
1989年4月	在米国日本大使館専門調査員 (外務省出向)
1992年4月	(社) 経済団体連合会 産業政策部調査役
1995年4月	同 総合企画課長
1996年6月	同 総務本部総務グループ長
2000年4月	同 国際経済本部長
2002年5月	(社) 日本経済団体連合会 国際経済本部長
2003年6月	同 総務本部長兼会館事業本部長
2004年6月	同 経済本部長
2006年5月	同 常務理事 (現在)

今年も桜が満開のなか、真新しいランドセルを背負った新一年生が元気に学校に通う姿を目にしました。変わらぬ春の風景のように思いますが、近くの小学校のクラス数をきくと、以前に比べ随分と少なくなったことに驚かされました。2055年に生まれる子供の数は約4割に減少するとの推計がありますが、少子化は遠い将来のことではなく、現在のまったなしの課題であると改めて感じました。

わが国は2005年より人口減少がはじまっており、より多くの人々が労働市場に参加できるよう働きやすい環境を整えていくことが重要です。特に女性が仕事と出産・子育てを両立できるよう支え、労働力確保と少子化傾向に歯止めをかけることの同時達成が求められています。しかし、現状では、出産を契機に退職する女性従業員が約7割存在しています。この背景には、保育所の不足など、働き続ける環境が整っていないこと、恒常的な長時間労働などの不安から、仕



事と家庭との両立の見通しが立ちにくいこと等があります。

このような課題認識を踏まえ、日本経団連では、2月に「少子化対策についての提言」を発表しました。提言では、保育所の拡充など、保育に関わる社会基盤整備に向け、政府に対し緊急かつ抜本的対応を求めています。同時に、企業自らの課題として、厳しい経営環境にある今こそ、ワーク・ライフ・バランス施策を幅広く積極的に推進するとの決意を明らかにしています。特に子育て期の従業員の両立支援に留まらず、従業員全体の満足度向上と企業の競争力や生産性向上の相乗効果を目指し、包括的な取り組みとして展開すべきと提言しています。

現在、「働き方の革新」の観点から、多くの企業がワーク・ライフ・バランス施策に男女を問わず全社員を対象に幅広く取り組んでいるのは、ある意味で、ポジティブ・アクションが新たな段階を迎えつつある証であるともいえます。ポジティブ・アクションは、女性の活躍を一層支援し、雇用管理上の実質的な格差改善を図ることを狙いとしたものですが、女性を対象とする限定的な優遇措置だけでは、行き詰まる例もあります。

経済情勢が厳しい今だからこそ、仕事を抜本的に見直し、ワーク・ライフ・バランス施策の一環として、ポジティブ・アクションを進めていくことが求められています。従前の男性の働き方を前提に、女性の職域拡大や登用を推進すると、出産や育児に際し、離職してしまう場合も多く出てまいります。逆に子育てしつつ働き続けやすい施策を充実する一方で、女性の職域を限定したままでは、結果として性別役割分業の固定化を招きかねません。男女ともに「働き方の革新」を進め、ライフステージに応じた多様かつ柔軟な働き方を選択できるよう、総合的な施策が期待されています。

また、施策を展開していく上では、管理職や働く人自身の意識改革が重要となります。日本経団連のトップマネジメントアンケートでワーク・ライフ・バランス施策を導入・活用する上での阻害要因を尋ねたところ、「一人ひとりの意識改革の難しさ」という回答が最も多くあがりました。意識改革に即効性のある特効薬はなく、漢方薬を処方するように、じわじわと体質改善を進めていくしかありません。経営トップが目指すべき方向を明らかにしつつ、企業実情に応じて息の長い活動が続けることが大事です。経団連としても、各社のワーク・ライフ・バランス施策について、情報交換の機会を設定するなど、さらなる支援を進めていきたいと思えます。

## ワーク・ライフ・バランス：中小企業への啓発と実践編への期待

東京商工会議所 常務理事 岡部 義裕 氏



### 【岡部義裕氏プロフィール】

1950年東京生まれ

1973年中央大学を卒業後、同年4月東京商工会議所に入所。

中小企業部労働担当課長などを経て、2006年理事・事務局長に就任。

2009年4月から常務理事に就任し、現在に至る。

国、東京都関係の各種審議会委員など経済界を代表して務めている。

東京商工会議所では、約8万の企業等が参画して政府等への建議要望活動をはじめ、企業に対する情報提供、経営相談、まちづくりへの協力など幅広い活動を日常的に、展開している。

例外なくすべての会員企業は、現下の経済変動の中でいかに経営の革新をするか悪戦苦闘されている。私も日々、経営者の方々の苦悩に触れる。ところで、企業経営の要諦はヒト・モノ・カネの活用である。それぞれがさまざまに織りなして企業は前進する。そのうち、ヒトの問題は、なかでも奥が深い問題である。企業で働く従業員がやる気になるかどうかで、その企業の将来が決まる。

当所では、平成21年の3月に会員企業向けに「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進」という啓発冊子を作成し配布している。これが、なかなか好評をいただいている。

職場と家庭生活の両立がなされることは、従業員にとって最大のメリットがあるように感じるが、実は企業の業績に良い結果をもたらしている。両立支援企業はその他一般企業に比べ業績が良い。要因は生産性が高いということだ。有能な女性従業員の方々が安心して出産・育児に努め、また、復帰後も短時間勤務などで工夫して、勤務を継続していくという状況は、一見、代替りの人材の確保など、生産性が落ちるように見えるが、そうはならない。

こうした職場環境を作るために、経営者と従業員が話し合いを進めた結果、職場は活性化する。つまり、休職中の従業員を補佐するために、職場の仲間は協力し、コミュニケーションがよくなり、仕事の段取りが改善されるのである。こうしたことは、中小企業にだいが理解されてきている。

したがって、これからは、実行あるのみ。情報の中身は、ワーク・ライフ・バランスの実践編が大事になる。たとえば、経営者と従業員がどう制度を見直していくか。それは、労使懇談会の場なのか、特別の協議の場があったほうがいいのか。企業の業種・規模・沿革によりさまざまであろう。事例が豊富にあったほうがいい。

さきごろ、東京都で「ワーク・ライフ・バランス 実践プログラム」が公表された。さまざまな取り組みが紹介されている。育児と仕事を両立しようという従業員にとって、企業の理解はもちろん大事だが、育児経験者などが当事者の相談相手になってあげることも大事だ。

平成 21 年度において、その企業、職場に応じた工夫が多数みられるようになれば、ワーク・ライフ・バランスはいよいよ本格的な普及期に入ったといえよう。

## 企業を伸ばすポジティブ・アクションへ 第一歩を踏み出そう

全国中小企業団体中央会 前常務理事 山崎克也 氏



### 【山崎克也氏プロフィール】

1947年生まれ

1969年4月全国中小企業団体中央会入職。振興部長、国際部長、指導流通部長、流通研究部長等を務めたのち、1999年4月事務局長就任。

2002年4月から2009年6月まで常務理事を務めた。

女性の社会進出が国際的な課題になって久しいが、日本においても男女の均等な機会、待遇の確保等をめざし、法的整備を含め各種の指導がなされてきております。そのうちポジティブ・アクションは日本において遅れがちな女性の能力発揮をめざした企業の自主的取り組みですが、現状では主に大手企業において実施されており、大きな成果を上げていることは多くの事例が示しているところであります。

これに対して中小企業における取り組みは、大手企業に比べると4割程度と低い状況にあるとの調査結果もありますが、例えば女性の管理職への登用状況については、企業規模によって管理職のとらえ方に違いはあるとは思いますが、むしろ僅かではあります。中小企業が高くなっている状況も見られます。

このようなことを踏まえれば、本制度が全国の中小企業に広く普及し、認識されることとなれば、持ち前の柔軟性、弾力性に富む中小企業においては、必ずやその必要性が理解され、積極的な取り組みがなされることは十分期待されるところであります。

しかしながら現状は、制度の普及が十分になされておらず、ポジティブ・アクションという言葉を理解している事業者はごく僅かであると思われます。このため、行政においては経済団体等との協力の下、本制度のパンフレット等を全事業所に行き渡るような方策を講じていただくとともに、各地において事業者が気軽に参加できるような制度を認識させるための会合を設けるなどの対応をお願いしたいところであります。

中小企業のうち多くのウエイトを占める小規模企業の中には、制度への取り組みを意識しつつも合理的な管理ができない状況もあり、慣例や固定的な役割

分担によって業務が執行されているという企業風土を持つ企業も多く、また導入のメリットが分かっているにもかかわらず、対応に踏み切れずにいる企業も数多くあるであろうと想定されます。

中小企業の対応については、立場を同じくする事業者が中小企業組合等の連携組織を通じてお互いに知恵を出し合い、ポジティブ・アクションへの取り組みの可能性について検討するなど、組織の力で解決を図っていくことも一方法であります。また中小企業組織には女性部が設置されているところがありますので、これが協力を得て進めていくこともより効果的であると思います。

いずれにしても、女性の能力が活かされ十分に活動できる職場を整えることは、企業業績を伸ばす成長戦略の一つであり、多くの先進事例からみても紛れもない事実であります。企業を伸ばすポジティブ・アクションという潮流に乗り遅れることのないよう中小企業経営者の思い切った意識転換、勇気ある決断によりリーダーシップを発揮することがなにより必要と思われれます。

出来ることから先ず第一歩を踏み出したら如何でしょうか。